

O MERCADO DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR E AS MUDANÇAS SÓCIO-ECONÔMICAS MUNDIAIS

Claudio Francisoni da Silva *
Jailson de Oliveira Arieira **

SILVA, C. F.; ARIEIRA, J. O. O Mercado de Trabalho do administrador e as mudanças sócio-econômicas mundiais. *Akrópolis*, Umuarama, v. 14, nº. 1: jan./mar., 2006.

RESUMO: Com a globalização, as empresas sofreram mudanças no modo de competir e ver seus recursos patrimoniais, financeiros e humanos. Assim, este artigo objetiva analisar a evolução do mercado de trabalho brasileiro e suas implicações para a profissão de administrador. Mais especificamente, buscou-se analisar a organização do trabalho na sociedade; discutir o impacto da tecnologia no mercado de trabalho brasileiro e identificar as dificuldades para o ingresso do administrador no mercado. O trabalho revela que a administração insere-se num cenário baseado na competitividade, na busca por qualidade e produtividade. Portanto, o gestor precisa de qualidades individuais e profissionais que ajudem as organizações a alcançarem suas metas. Assim, nesse novo discurso, as habilidades pessoais e inter-pessoais tornam-se mais importantes, já que as empresas começam a entender que sua principal vantagem competitiva está em seus Recursos Humanos.

Palavras-chave: Globalização. Mercado de trabalho. Administrador.

LABOR MARKET FOR THE ADMINISTRATOR AND THE WORLD SOCIO-ECONOMIC CHANGES

ABSTRACT: Because of globalization, companies have changed the way they compete and see their Patrimonial, Financial and Human Resources. Thus, this article aims to analyze the evolution of Brazilian labor market, and its implications for administrators. Specifically, it was tried to analyze the organization of labor inside society; to discuss the impact of the technology in Brazilian labor market, and to identify the difficulties for the insertion of administrators into this market. The paper demonstrates that Administration is part of scenery based on competitiveness, the search for quality, and productivity. Therefore, the administrator needs both individual and professional skills which help organizations accomplishing their goals. Thus, in this new perspective, both personal and interpersonal skills become more relevant as organizations started to understand that their most competitive advantage concerns their Human Resources.

Key words: Globalization. Labor Market. Administrator.

Introdução

As transformações decorrentes do processo de desenvolvimento da economia atual, calcadas eminentemente nas relações capitalistas de produção, influenciaram diretamente os referenciais de mercadorias, dinheiro e relações de trabalho estabelecidas desde então (BRAVERMAN, 1974, p.91).

As técnicas empregadas por todos os povos, das mais rudimentares às mais elaboradas, acabam por moldar suas civilizações. Já na pré-história, o homem fabricava instrumentos que acabaram por denominar os próprios períodos que compreenderam a história, tais como a pedra lascada, a pedra polida, cobre, bronze e ferro. A história acaba por condicionar os modos de produção e esses se constituem em elementos fundamentais do processo evolutivo das sociedades.

Insere-se nesse contexto a Revolução Industrial, que na concepção clássica e histórica, é definida como a revolução da indústria ocorrida na metade do século XVIII, na Inglaterra, com o aperfeiçoamento da máquina a vapor que assegurou novo elemento energético, superior à força

da água, do vento, dos animais e do homem, manifestando-se, sobretudo, na produção têxtil e metalúrgica. Com a Revolução Industrial assiste-se, fundamentalmente, uma revolução estrutural sem precedentes, que acaba por inserir novos conceitos no contexto social e produtivo vigentes.

É nesse sentido que a Revolução Industrial significou um momento fundamental para a constituição da época atual e estabeleceu definitivamente a era capitalista, ao revolucionar e generalizar as bases técnicas e sociais existentes. A mecanização do processo produtivo foi a sua principal consequência, assim como a agilidade dos avanços tecnológicos, que transformaram a produção e acrescentaram novas configurações à estrutura social.

Destaca-se a importância do impacto das tecnologias no processo em questão, pois o desenvolvimento das máquinas e seu aperfeiçoamento tecnológico, influenciam e modificam o processo do trabalho. Se, num primeiro instante, a máquina apresenta-se como facilitadora da ação humana, num segundo momento, com o desenvolvimento tecnológico, passa a controlar o indivíduo acabando também por substituí-lo no processo. Nesse sentido, faz-se necessário questionar: Quais as implicações das inovações tecnológicas

* Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Paranaense, Unipar; graduado em Administração de Empresas pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP).

** Professor Adjunto do Curso de Administração da Unipar; Mestre em Administração Rural pela UFPA; bacharel em Administração pela UFJF; pesquisador do GEPAC.

Rua Bartolomeu Bueno, 5727, Jardim Lisboa, Umuarama – Paraná. Cep 87502-150. Tel: (44) 3624-6870 (res); 3621-3812 (com); jarieira@unipar.br

no mercado de trabalho administrativo brasileiro?

Cabe ressaltar a relevância que o tema apresenta, especialmente, frente às oscilações estruturais que a sociedade contemporânea atravessa. O impacto das tecnologias e as novas formas de interação humana, via sistemas de informação, são elementos que vêm acarretando transformações no comportamento profissional, individual e coletivo dos grupos sociais.

Neste cenário, aparece a questão da atuação profissional e do mercado de trabalho, que acabam por sofrer os reflexos e os impactos dessa conjuntura social. Quando observadas as situações históricas, verificam-se diferentes movimentos e intensidades que ora interferem positivamente, ora negativamente, revelando processos alternados de reestruturação e desestruturação, de criação e destruição. Também, as diferentes condições macroeconômicas, sociais e institucionais influenciam o processo, especialmente na condição do mundo globalizado.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo discutir os impactos da tecnologia no mercado de trabalho brasileiro visando às implicações para o exercício profissional do Administrador. Mais especificamente, buscou-se: analisar a organização do trabalho na sociedade capitalista; discutir o impacto da tecnologia no mercado de trabalho brasileiro; identificar os problemas e dificuldades para o ingresso do administrador nesse mercado de trabalho.

Organização do trabalho na sociedade capitalista

Os eventos ocorridos durante e após a Revolução Industrial constituíram o sistema ao qual pertencem, intitulado capitalista. Tal sistema social é fundado no predomínio do capital, isto é, do dinheiro. *“É ele que, por conseguinte, estabelece a dinâmica de todo o processo social e o torna inteligível”* (BRAVERMAN, 1974, p.221). Esta afirmativa fundamenta o enfoque capitalista e determina sua feição atual, baseada no capitalismo monopolista.

Este surge no decurso da concentração e centralização do capital, sob formas de trustes, cartéis e outras combinações, favorecendo-se da existência das estruturas modernas e das finanças capitalistas. As empresas passam a não mais depender do poderio financeiro de um só capitalista, mas sim de grandes aglomerados de capital que podem ser reunidos. O controle operacional incide mais sobre o funcionalismo gerencial de cada empresa. A função gerencial, antes realizada pelo proprietário do capital, agora pode ser realizada por administradores que podem elevar-se de outros grupos sociais, mediante o reconhecimento de seu talento por parte da organização a que servem.

Para CHANDLER *apud* BRAVERMAN (1974, p.221), *“Antes de 1850, pouquíssimas firmas norte-americanas necessitavam dos serviços de um administrador de tempo integral ou precisavam de uma estrutura administrativa claramente definida. As empresas industriais eram muito pequenas em comparação com as de hoje. Eram em geral negócios da família. Os dois ou três homens responsáveis pelo destino de uma única empresa executavam todas as suas atividades básicas – econômicas e administrativas, operacionais e empresariais”*.

Faz-se necessário remeter a análise de como a organização do trabalho se deu no âmbito das relações capitalistas de produção. Este teve seu estudo realizado durante todo o processo da Revolução Industrial pelos economistas clássicos, que se tornaram os primeiros peritos em gerência da época. Durante o estudo da gerência em meados do século XIX e início do século XX, houve um período em que se verificou um aumento no tamanho das empresas, o início da organização monopolística da indústria, e a intencional e sistemática aplicação das ciências à produção.

Devido à rápida expansão das empresas capitalistas, crescem também os problemas de controle de trabalho, surgindo um elemento capaz de aplicar os métodos da ciência na resolução dos problemas, denominado de gerência científica, que tende a investigar a adaptação do trabalhador às necessidades do capital. Essa aplicação de métodos no estudo do trabalho, já vinha sendo utilizada pelo artesão, sendo parte da própria prática de um ofício. *“Mas o estudo do trabalhador por aqueles que o administravam ou em favor deles parece que só veio à tona na época capitalista; na verdade, havia pouquíssima base para ele antes. As primeiras referências ao estudo do trabalho correspondem aos inícios da era capitalista”* (CARDOSO, 1995, p. 87).

Até o momento da implantação da gerência científica, iniciada por Frederick Winslow Taylor, admitia-se que a gerência tinha o objetivo de controlar o trabalho, mas na prática o que ocorria era a fixação de tarefas, com pouca interferência no modo de executá-las pelo trabalhador. *“A contribuição de Taylor, foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto”* (OLIVEIRA, 1996, p. 64). Taylor dizia que a gerência, só poderia ser um elemento limitado e frustrado, se fosse deixada ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Dessa maneira, ele desenvolveu um meio pelo qual a gerência obtivesse o controle de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples a mais complexa.

Na busca pelo controle do trabalho, Taylor teve como base princípios que em sua época foram fundamentais para originar a engenharia industrial. Princípios que buscavam fazer com que o processo e o trabalho passassem a depender inteiramente das políticas gerenciais, separando o trabalho mental do manual, tendo a ciência do trabalho que ser desenvolvida sempre pela gerência, que é possuidora de tempo e dinheiro para realizá-la.

“Não apenas os trabalhadores perdem controle sobre os instrumentos de produção como também devem perder o controle até de seu trabalho e do modo como o executa. Este controle pertence, agora, aqueles que podem ‘arcar’ com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva” (OLIVEIRA, 1996, p. 65).

Outro princípio de Taylor tem como base na utilização do vasto conhecimento possuído pela gerência para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução. Pode-se dizer que a primeira metade do século XX foi dominada pela doutrina da administração científica do trabalho (Frederick Taylor) e da estrutura organizacional (Henri Fayol e Max Weber). Foi a era da eficiência produtiva, na qual pontificaram líderes como Henry Ford ou Alfred Sloan. Segundo CARDOSO (2004, p. 01), *“visando*

combater o fenômeno da desumanização do trabalho, os anos 60 consagraram a escola das relações humanas, baseada nas investigações de pioneiros como McGregor, Mayo, Lewin, Maslow e Herzberg e de continuadores como Argyris e Bennis”. Ainda, para o autor, nos anos 70 regressaram as preocupações *hard*, como a obsessão pela planificação (escola da McKinsey, da BCG e da GE) ou pela qualidade (modelo industrial japonês, baseado nas lições de Juran e Deming).

No início dos anos 80 veio o contraponto, quando Peters e Waterman lançaram a excelência, um tributo às competências *soft*, como o serviço ao cliente e a gestão humanista. No final da década de 80 regressou o primado da eficiência, devido a uma conjuntura econômica adversa. Para CARDOSO (2004, p. 02) “[...] foram anos tristemente celebrizados pela onda de despedimentos maciços (que o mundo acadêmico pomposamente batizou de downsizing), seguida, já nos anos 90, da rápida ascensão e queda do conceito de reengenharia, que salientou a importância dos processos”.

Hoje, como contraponto aos excessos cometidos neste período, as empresas parecem de novo apostar na valorização dos ativos humanos. A conjuntura econômica mais favorável ajudou. Por isso, não surpreende que os conceitos de gestão em voga sejam idéias simpáticas como inovação, criatividade e gestão do conhecimento. Entretanto, com uma economia instável, a eficácia (orientação para as pessoas) pode novamente dar lugar à eficiência (orientação para os resultados).

As tendências modernas surgidas após a década de 70, principalmente com a globalização, ocasionaram mudanças no mundo do trabalho, modificaram-se as habilidades técnicas e conceituais exigidas do trabalhador.

Entre as tecnologias modernas e ditas “de ponta” encontra-se a informática com seus possantes *hardwares* e *softwares*, os quais formam um conjunto harmônico, inter-relacionado e avançado que tem propiciado conquistas inimagináveis na comunicação. A informática e a rede de computadores, conhecida como Internet, são as molas propulsoras de um fenômeno recente, a globalização. De acordo com SANTOS (2004, p. 02), “*sem os meios modernos de comunicação, a globalização como ocorre hoje não seria possível, pois a facilidade e rapidez proporcionadas pela Internet fomentam o intercâmbio cultural e econômico entre os povos. Negócios são feitos com muito mais assiduidade*”.

Ainda, segundo SANTOS (2004), as empresas podem ter seus parques industriais distantes de seus escritórios administrativos, muitas vezes em países diversos. Basta ver que muitos produtos de empresas do primeiro mundo são feitos em países do terceiro, onde a mão-de-obra é mais barata, possibilitando menos custo na produção, melhorando suas chances de sucesso no mundo aguerido da concorrência. Assim, com o advento da Internet, que representa o máximo em tecnologia de comunicação, passou-se para a era da informação, que está trazendo novas perspectivas sócio-econômicas e novas formas de relacionamento entre culturas diferentes.

A Internet começa a mudar, também, as relações no trabalho, tornando as relações formais então existentes em informais, descontraídas, praticamente sem hierarquia, pois

o novo empregado passa a ser um detentor da informação que coloca a disposição do empregador. Os vínculos passam a ser muito mais de participação e colaboração do que de subordinação.

Conforme SANTOS (2004), os antigos, tradicionais e acomodados trabalhadores que tinham o emprego como definitivo e estavam estagnados e passivos, muitos apenas esperando a aposentadoria, têm agora que passar por um processo de reciclagem tecnológica, adaptando-se às novas exigências do emergente mercado virtual, sob pena de ficar à margem do desenvolvimento. Desta forma, há a necessidade de investimento pessoal na capacidade de adaptação e na obtenção de informações para acompanhar os novos tempos.

Já as empresas, forçadas pelo dinamismo do crescente mercado virtual, exigem mais responsabilidade e produção de seus colaboradores. Elas passaram a aplicar menos em patrimônio concreto e tradicional, apostando a maior parte de seu potencial econômico no aprimoramento da informação tecnológica, na formação de seus funcionários, agora em menor número, e na obtenção de mão-de-obra especializada de terceiros. Em contrapartida ao enxugamento do quadro de funcionários, surgem milhões de pequenas e médias empresas que gravitam em torno das grandes, vendendo-lhes serviço qualificado. Estas também devem estar afinadas às tendências da nova relação de trabalho. “*Na própria relação comercial entre empresas passa a existir uma nova forma de seleção, dando-se preferência a comercialização com aquelas que estão mais condizentes com os novos parâmetros tecnológicos*” (SANTOS, 2004, p. 02).

É importante observar ainda, que o comércio crescente na Internet, o “*e-commerce*”, está envolvendo cada vez mais empresas, empreendimentos e negócios. São indústrias, depósitos, empresas entregadoras e prestadoras de serviços de informática, bancos, seguradoras e dezenas de outras modalidades que giram em sua volta. Assim, a empresa que quiser adentrar nesse sistema deverá estar preparada para a dinâmica e agilidade que se exige. Neste novo processo, poderão sucumbir aquelas que não se atualizarem. Para se constatar o crescimento e importância deste novo processo e, conseqüentemente, uma nova economia, basta observar os recordes nos índices Nasdaq (EUA), a bolsa que concentra ações de empresas de alta tecnologia e da Internet.

Impactos da tecnologia no mercado de trabalho brasileiro

Cabe destacar as mudanças ocorridas no Brasil que levaram a elevações em proporções jamais vistas do número de desempregados no país, juntamente “*com um grau crescente de deterioração das condições de trabalho, com o crescimento vertiginoso do trabalho temporário, por tempo determinado, sem renda fixa, em tempo parcial, enfim, os milhares de bicos que se espalharam pelo país*” (MATTOSO, 1999, p. 9).

É importante salientar que no decorrer do século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (1945), o país obteve uma alteração em sua economia, passando de caráter rural para um aspecto urbano industrial e com elevada

geração de empregos formais, com capacidade para incorporar ao mercado de trabalho urbano, parcelas significativas de uma população cujo crescimento demográfico se elevava e com um grande contingente de pessoas expulsas do campo.

MATTOSO (1999, p. 10) descreve que “*o Brasil foi capaz de no pós-Segunda Guerra, assegurar taxas de crescimento econômico mais elevadas e gerar mais emprego que a maioria dos países do mundo*”. Todavia, em sua opinião, isto não resultou em melhoria da distribuição de renda, pois o país manteve a tradição de uma desigual distribuição de renda, uma vez que, no final dos anos setenta, havia uma complexa estrutura industrial e um mercado de trabalho urbano crescentemente integrado, mas com baixos salários, elevado grau de pobreza e absoluta concentração de renda.

Para ALVES (1998), a crise cíclica que se abateu sobre a economia brasileira a partir dos primeiros anos da década de 60, com uma aceleração da inflação e redução no ritmo do crescimento, rompeu a base de sustentação política do desenvolvimentismo, ao mesmo tempo dificultou ainda mais a conformação de uma força social capaz de assegurar as reformas.

Todavia, à medida que os movimentos sindicais e populares buscavam a introdução das reformas de base, as classes dominantes mobilizavam as classes médias urbanas contra o distributivismo e a república sindicalista e batiam às portas dos quartéis, detonando o golpe militar de abril de 1964. “*O novo regime militar iria consolidar manu militari a derrota das forças populares e acentuar o processo de modernização sob hegemonia conservadora com o indisfarçado apoio dos EUA*” (MATTOSO, 1995, p. 128).

O regime militar impôs à economia um plano de estabilização de corte rigoroso e uma série de reformas conservadoras que acentuaram o caráter concentrador do desenvolvimento ao mesmo tempo em que preparavam uma nova fase de crescimento.

Nesse meio tempo o regime “[...] terminou com a estabilidade no emprego criando o FGTS e ampliando a rotatividade da mão-de-obra, estabeleceu uma política salarial com base em fórmula e critério oficiais e impediu - através de uma nova e draconiana lei de greve - a mobilização sindical e a negociação coletiva. Empregos e salários tornaram-se, assim, desde então, variáveis flexíveis de ajuste às oscilações da economia e aos sucessivos planos de estabilização” (MATTOSO, 1995, p. 129).

A economia brasileira iria reingressar em sua trajetória de crescimento nos últimos anos da década de 60, agora de forma mais intensa e com acentuadas desigualdades sociais e regionais, pois em meio a este intenso crescimento econômico manteve-se o arrocho dos salários mais baixos, favorecendo a manutenção da abertura do leque salarial, a exclusão de amplos setores sociais do processo de crescimento econômico e reprodução de níveis elevados de pobreza, que atingem parcelas consideráveis da população brasileira.

Segundo MATTOSO e OLIVEIRA (1990, p. 11), o crescimento econômico a partir de 1974 demonstrou uma redução, gerando uma instabilidade da economia

brasileira, “*desacelerando o crescimento do PIB, reduzindo o investimento privado, acentuando a inflação e agravando os problemas do balanço de pagamentos*”. O governo, então, tentou contornar a instabilidade através de programas de investimentos públicos com base na expansão do endividamento externo.

Conforme MATTOSO e OLIVEIRA (1990, p. 12), “*o processo de luta pela democratização da sociedade contra o agravamento da crise econômica gerada no regime militar; a partir de meados da década de 70, colocou em cena, como uma bomba de efeito retardado, jovens trabalhadores em luta*”. É, ainda, nesta década que situações conjunturais eclodiram, tais como a crise do regime militar, a consolidação da indústria e o fortalecimento de movimentos sindicais, aparecendo, então, em 1978 e 1979 ondas de greves que envolveram o país, mostrando ao regime militar, o crescente movimento de oposição ao seu governo. E quando tudo parecia estar se ajustando, aconteceu a chamada Terceira Revolução Industrial, com um conjunto de transformações que acabaria por abalar as estruturas geopolíticas, influenciando diretamente o mundo do trabalho.

Na década de oitenta, o movimento sindical enfrentou uma profunda crise, tanto nos países capitalistas avançados quanto na América Latina e demais países periféricos, afetando, assim, a continuidade do movimento devido ao enfraquecimento de seus mecanismos de funcionamento e ao modificar sua relação com a sociedade.

A década de oitenta caracterizou-se pela exaustão da economia industrial brasileira e pela desarticulação do padrão de acumulação que vigorava desde meados dos anos 50, sob o impulso decisivo da manifestação de um novo padrão produtivo e tecnológico em escala internacional.

“*Este padrão, até então comandado pela articulação solidária dos interesses do capital externo, do Estado e do capital privado nacional em uma economia industrializada e internacionalizada, é rompido pela emergência da Terceira Revolução Industrial e pelos novos interesses de investimento do capital internacional nos centros avançados do capitalismo mundial. Tal fato, tenderia a fortalecer a lógica transacional, sempre presente, do capital internacional, além de favorecer a sua dissociação com compromissos nacionais internalizadores da inovação e do esforço*” (MATTOSO, 1995, p. 135).

Agestão econômica nos anos 80, predominantemente passiva e conservadora, foi solidária com os grandes credores internacionais. Para MATTOSO e OLIVEIRA (1990, p. 17), “*tudo foi feito para pagar a dívida externa seguindo o receituário conservador, promovendo um ajuste recessivo, facilitando as exportações com subsídios e dificultando importações, elevando juros para assegurar a rolagem da dívida interna*”. Isto favoreceu a estagnação tecnológica e condenou a estrutura produtiva nacional à obsolescência no final da década. Vale salientar as sucessivas elevações dos patamares inflacionários pelo qual passava a economia.

O Estado, aos poucos, tornou-se enfraquecido, financeira, política e institucionalmente, incapaz de orientar o crescimento econômico, e mesmo com o avanço e

dinamismo de forças sociais inovadoras como as sindicais, não se conseguiu reverter a grave crise econômico-social.

No Brasil, a adoção de políticas neoliberais foi tardia, pois na década de oitenta tais políticas já eram aplicadas em importantes países da América Latina. De acordo com ALVES (1998, p. 132), *“nesses países, após um período de hiperinflação, com sua função pedagógica perversa, adotaram-se políticas deflacionárias com ênfase na privatização, abertura comercial e desmonte do serviço público”*. No Brasil, sua adoção enfrentou forte resistência por parte da sociedade.

“A vitalidade da sociedade civil, da explosão do sindicalismo, caracterizou uma resistência organizada à ofensiva neoliberal que avassalava os países capitalistas desenvolvidos (e alguns países periféricos). E, a partir da derrota política das forças organizadas da sociedade civil que apoiaram o candidato do PT, Luiz Inácio Lula da Silva, na eleição de 1989, que se instaura o “neoliberalismo à brasileira”. A eleição de Collor irá colocar o Brasil no rol dos experimentos neoliberais, voltado para a recuperação da economia de mercado, com resultados perversos no plano societário” (ALVES, 1998, p. 132).

Conforme o mesmo autor, o país passou a adotar políticas deflacionárias, cujos exemplos foram o Plano Collor, que conduziu o país a uma das maiores recessões da história econômica e o Plano Real, que obteve sucesso em seus objetivos deflacionários, baseado em uma política monetária restritiva e na abertura comercial que dá continuidade à política neoliberal de Collor.

Essas políticas conduziram o país a um processo recessivo que atingiu os setores de ponta da indústria nacional, gerou desemprego e debilitou a base de mobilização operária e sindical. O cenário de abertura comercial, a inserção internacional do Brasil, e a ampliação da concorrência, contribuíram para a integração do país à onda de transformações produtivas do capitalismo mundial.

“Além disso, os choques recessivos, intrínsecos às políticas de ajuste neoliberal, tenderam a levar as empresas (privadas ou públicas) a promoverem profundas reestruturações produtivas, não apenas de caráter defensivo, visando enfrentar a recessão, mas de caráter ofensivo, voltadas para o novo cenário de concorrência acirrada” (ALVES, 1998, p. 133).

ALVES (1998, p. 133) expõe, ainda, que é neste contexto de reestruturação que *“ocorre uma verdadeira ‘onda’ de Programas de Qualidade Total, ou ainda Reengenharia e de terceirização, que tendem a precarizar e ‘enxugar’ empregos, reduzir salários e incrementar a produtividade do trabalho (seja nas indústrias de ponta, ou nos serviços)”*.

“Enquanto na década de oitenta, observa-se que o desemprego e a precarização foram relativamente baixos e, sobretudo, vinculados às intensas oscilações do ciclo econômico na década e ao processo inflacionário na década de noventa a situação alterou-se profundamente.

Em maio de 1999, a Folha de São Paulo indicava em manchete que o desemprego havia alcançado mais de 10 milhões de brasileiros pelo país afora. Em algumas regiões metropolitanas as taxas de desemprego haviam superado 20% da população economicamente ativa” (MATTOSO, 1999, p. 14).

É importante relatar que foi a partir dos anos noventa, que a tendência de transformações produtivas no Brasil adquiriu um novo impulso. Um conjunto importante de empresas passou a realizar substantivos esforços de reestruturação produtiva, com difusão de novos padrões tecnológicos e organizacionais. *“As características principais do ajuste neoliberal são: políticas industriais centradas na abertura comercial, impulso no processo de privatização, desregulamentação e flexibilização das relações trabalhistas, austeridade no gasto público, reestruturação das políticas sociais”* (ALVES, 1998, p. 133).

De acordo com o autor supracitado, através destas políticas, as indústrias do Brasil tiveram que lidar com uma maior concorrência, devido à abertura do mercado brasileiro às empresas internacionais, integrando o país mais diretamente com “a nova ordem capitalista planetária”.

ALVES (1998, p. 133) expõe que a adoção de novos padrões tecnológicos e organizacionais, da terceirização e da flexibilização nos contratos de trabalho é adequada *“à nova lógica do capital planetário e dos valores neoliberais do mercado, da competição global, que tende a criar um tecido societário fragmentado, pouco propício a intervenções coletivas do tipo sindical”*. Para o autor, isto promoveu a desintegração ou enfraquecimento do sindicalismo, através da precarização de emprego e salário e maior controle e manipulação da força de trabalho.

As desregulamentações financeiras, cambiais e comerciais, as preocupações ambientais, a tendência em direção à economia da informação e as transações tecnológicas entre fronteiras, transformaram o mundo num imenso supermercado global. Tais transformações têm provocado mudanças agudas nas relações de trabalho, recriando seu significado. O desenvolvimento e o crescimento do indivíduo profissional estão cada vez mais vinculados às suas habilidades, ao seu conhecimento e à sua competência para manter tal trabalho, ou em caso de demissão, para obter outra colocação. Hoje, o indivíduo vale pelo *portfólio* de conhecimentos que possui e pode oferecer no mercado de trabalho. Isso é que o transformará numa pessoa empregável.

Segundo SANTOS (2004), as novas tecnologias da informação e da comunicação têm aumentado o volume e acelerado o fluxo de atividade em cada nível da sociedade. A compressão de tempo requer respostas e decisões mais rápidas para continuar competitivo. Na era da informação, tempo é um recurso crítico e as corporações, atoladas em antiquados esquemas gerenciais, não tomam decisões com rapidez suficiente para acompanhar o fluxo de questões que requerem solução.

Conforme BASTOS (1997), hoje, um número crescente de empresas está se desfazendo de suas hierarquias organizacionais e eliminando cada vez mais a gerência média com a compressão de várias funções em um processo único.

Também, estão usando o computador para desempenhar as funções de coordenação anteriormente executadas por muitas pessoas que, em geral, trabalham em departamentos e locais separados na empresa.

Os departamentos criam divisões e fronteiras que, inevitavelmente, reduzem o ritmo do processo decisório. As empresas estão eliminando essas fronteiras com a reorganização dos funcionários em redes ou equipes de trabalho. O computador tornou isso possível, pois, qualquer funcionário, de qualquer ponto pode acessar as informações geradas e necessárias à organização.

O acesso instantâneo à informação significa que o controle e a coordenação da atividade podem ser exercidos rapidamente e em níveis mais baixos de comando que estão “mais próximos dos acontecimentos”. A introdução das tecnologias baseadas em computadores permite que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma grande velocidade, com as capacidades dos novos equipamentos de informática.

Portanto, a era da informática e, conseqüentemente, da informação, está em franco fortalecimento ante suas inovadoras e eficazes estruturas. Só não percebe quem não está atento às mudanças, o que o torna predestinado ao fracasso, tanto nas relações sociais quanto trabalhistas. Em se tratando de empresas, cada minuto perdido em iniciar sua adaptação aos novos tempos, representa perdas econômicas irrecuperáveis e conseqüências insatisfatórias para o trabalhador.

Mercado de trabalho para o administrador

O mercado de trabalho está passando por profundas transformações neste início de século. Cada vez mais profissionais, principalmente em nível executivo, estão se defrontando com novos desafios, tais como globalização, descentralização, *downsizing* e terceirização. As próprias noções de emprego e trabalho mudaram. O administrador deve definir qual o seu papel no mercado de trabalho, que conhecimentos deve possuir e reciclar suas habilidades para os novos desafios.

Hoje, portanto, globalização é um aspecto condicionante de toda ação administrativa. A evolução tecnológica acelerada é outro fator fundamental para a compreensão das mudanças que estão ocorrendo; além disso, a descentralização dos processos de decisão e ação é uma reação das organizações, em busca de agilidade. Neste contexto, porém, o deslocamento do poder e a inversão da pirâmide organizacional, caminhando para uma horizontalização das empresas é uma tendência destacada. O uso cada vez mais generalizado da informatização, onde as novas tecnologias da informação atreladas à tendência globalizante, tem produzido efeitos no ambiente de negócios.

O complexo de transformações tecnológicas, organizacionais, políticas e institucionais que atingem a materialidade do capital e as empresas (e, por conseguinte, o mercado de trabalho) tende a promover alterações decisivas

nesse mercado. Segundo PASTORE (1995, p. 133), “*esses componentes produzem importantes impactos sobre a estrutura do emprego, a emergência de uma sociedade de serviços e a redefinição das ocupações e os novos padrões de desempenho esperados dos trabalhadores, inclusive a questão de qualificações*”.

Em meio à globalização e reestruturação produtiva, os impactos das novas tecnologias nos padrões ocupacionais indicam o surgimento de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer com o tempo, vindo a ganhar importância aquelas diretamente relacionadas com os processos de inovação tecnológica. De acordo com IANNI (1997, p. 149), a modificação nas condições sociais e técnicas de organização do trabalho “*torna o trabalhador polivalente, abre as expectativas de mobilidade social vertical e horizontal, acima e abaixo, mas também intensifica a tecnificação da força produtiva do trabalho, potenciando-a*”. Para que o trabalhador consiga acompanhar as exigências de aumento de produtividade, geradas pelas mudanças tecnológicas, é necessário que ele exerça várias tarefas, sendo exigida uma melhora contínua em seu desempenho.

Nesse contexto, PASTORE (1995, p. 33) tece o seguinte comentário “[...] *já entramos no mundo da multifuncionalidade. E esta será a marca do próximo milênio referindo-se ao século XXI. Nesse mundo não haverá trabalho para mão-de-obra não qualificada, assim como não haverá trabalho para quem foi qualificado na filosofia do adestramento – que só sabem fazer uma coisa*”.

Para MACHADO *apud* BASTOS (1997, p. 28), as projeções indicam que a natureza do trabalho, em função dos avanços tecnológicos, “*requerirá maior nível de qualificação para o seu adequado desempenho, exigindo conhecimento mais global do processo produtivo e maior integração entre a concepção e a execução do trabalho*”. É posto em questão, portanto, o entendimento de que a qualificação é um requisito necessário para que a pessoa tenha uma boa colocação no mercado de trabalho, já que este oferece vagas e valoriza os indivíduos qualificados.

Todavia, a situação de desemprego acaba por desvirtuar a valorização pela qualificação profissional, empurrando, na maioria das vezes, pessoas qualificadas para funções que exigem níveis baixos de formação, e estas, pela falta de empregos e oportunidades, ficam à mercê das ofertas disponíveis, nem sempre satisfatórias.

“É isso que os capitais querem hoje: a classe trabalhadora disponível, mesmo a tida como qualificada. Mas é importante ressaltar que, embora em alguns setores produtivos precisa-se realmente de qualificação diferenciada, em outros a qualificação é um mero requisito ideológico que os capitais usam para jogar contra classe trabalhadora. Onde você tem uma vaga e mil pessoas disputando, mesmo que o nível superior, porque com isso você enfraquece, aumenta a concorrência no universo da classe trabalhadora” (ANTUNES, 2003, p. 4).

Com relação aos setores produtivos que necessitam de qualificação diferenciada, isto é, setores em constante aperfeiçoamento, a demanda por atualização constante, mais do que um discurso sempre presente, passa a ser uma

imperiosa necessidade para a sobrevivência das organizações e dos indivíduos enquanto os profissionais. “*Palavras como flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, visão abrangente e formação cultural passam a compor a representação do ideal esperado dos novos profissionais*” (BASTOS, 1997, p. 29).

“No caso do administrador, tal desafio ganha coloração significativa pela natureza da sua inserção nos contextos organizacionais. Quer enquanto técnico, quer enquanto gerente, o administrador assume um locus privilegiado no contexto das mudanças que estão configurando as novas organizações. Não seria exagero afirmar que das suas decisões (mesmo em que equipes multiprofissionais) depende, largamente, importante parcela da configuração dos novos ambientes organizacionais” (BASTOS, 1997, p. 29).

À medida que as organizações foram pressionadas por novas necessidades, perceberam que os modelos tradicionais de administração já não mais surtiem efeitos e passaram a buscar, nas pessoas, o que os modelos não eram capazes de fornecer: visão abrangente, flexibilidade, criatividade, agilidade, etc.. O desafio dos profissionais passou a ser lutar para entender a natureza das forças de mudanças em suas empresas, quais as respostas mais apropriadas e, acima de tudo, um modo de gerenciar, de forma sinérgica, as estratégias e as operações mais complexas.

O processo de ampliação das escolas de Administração no país foi moderado até 1970, após este período, a proliferação das escolas veio com a decorrência do aumento da atividade industrial do país, “*o processo foi acelerado, tendo como estímulo dois fatores preponderantes: a falta de mão de obra graduada em um mercado em franca expansão e a política educacional expansionista pelos Governos Médici e Geisel*” (CARDOSO, 1995, p. 37).

As profundas transformações em andamento nas organizações, as novas formas ou disposições que estão surgindo e a conseqüente reorganização do trabalho e dos padrões de como gerenciá-lo, colocam o desafio de repensar o papel e a qualificação dos profissionais de administração. Isso porque o enxugamento das organizações tem implicado no corte de níveis hierárquicos e em mudança nas políticas de gestão. Assim, “*demandam-se novas competências, tanto no plano dos conhecimentos como no das habilidades de intervenção*” (BASTOS, 1997, p. 29).

Com a globalização, a temática prioritária passou a ser a competitividade. Nesse caminho, a necessidade de se impor, num mercado sem fronteiras, fez com que o trabalho humano fosse substituído pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, gerando desemprego ou realocando trabalhadores para funções menos nobres.

Essa redução dos empregos, também está relacionada as mudanças organizacionais. Os gestores estão diminuindo os cargos de chefia e a pirâmide organizacional, terceirizando parte das atividades. Nas empresas atuais, firma-se a idéia de que é melhor subcontratar serviços a contratar gerentes. O objetivo é conseguir o máximo de autonomia com o mínimo de intervenção humana.

Respondendo a tais mudanças, o mercado sugere

a necessidade de um novo perfil profissional: “*As empresas não mais precisam de profissionais eminentemente técnicos, e sim, de pessoas voltadas para os processos de interpretação, elaboração e transformação*”, relata SANTOS (2004, p. 4). O profissional de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto, mas sim aquele que tem uma visão holística para atender a um consumidor exigente.

Para se obter tal qualificação profissional, entretanto, deve partir das empresas a iniciativa de oferecer treinamentos, cursos e seminários. Contudo, se a empresa não investir na qualidade de seus funcionários, o profissional deverá tomar a iniciativa sempre que possível. Lidar com essas mudanças, inovações e saber navegar em informações, lidando competentemente com pessoas em todos os níveis de poder, e tirando proveito dos conflitos que surgem das crises diárias, são pontos de preocupação da maioria dos administradores no ambiente atual.

O volume de informações existentes contribui para tornar o conhecimento uma “arma” a disposição das pessoas e empresas para vencer a concorrência. A comunicação passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformá-las em conhecimentos.

Há uma necessidade de saber lidar com a inovação, em todos os aspectos, identificar oportunidades e traçar linhas de ação, com agilidade, para aproveitar a situação. É fundamental preparar-se para interagir, para adquirir mais e melhores conhecimentos; para monitorar e influenciar o clima e a cultura organizacional, com seus valores, hábitos e crenças.

WICK e LEÓN (1997) fazem uma comparação entre o administrador do passado e o administrador do futuro, que na realidade pertence a um futuro que está presente nas organizações (Quadro 1). A comparação demonstra que os administradores devem se responsabilizar pelo próprio aprendizado e estar conscientes que o seu desenvolvimento pessoal e profissional depende muito mais das suas ações pessoais na busca de novos conhecimentos. Daí poder-se citar o caso de diferenças etárias nas organizações, que ainda hoje, é visto como um problema. Vêm-se pessoas jovens bem sucedidas e outras, de maior idade, que não conseguem atingir os objetivos que traçaram há anos. Isso se explica pelos fatores abaixo, tendo em vista a grande concorrência no mercado de trabalho, os jovens estão buscando com mais ansiedade seus objetivos, tendo maior poder de decisão sobre suas atitudes, poder de escolha entre o que fazer ou não, aprender ou não, se responsabilizando pelos seus próprios atos.

Quadro 1 - Análise comparativa entre os administradores do passado e os do terceiro milênio

Administradores do passado
Aprendiam quando alguém lhes ensinava
Achavam que o aprendizado ocorria na sala de aula
Responsabilizavam o chefe pela carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua educação estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais
Deixavam o aprendizado a cargo da instituição

Administradores do terceiro milênio
Procuram deliberadamente aprender
Reconhecem o poder do aprendizado pela experiência de trabalho
Sentem-se responsáveis pela sua própria carreira
Assumem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento
Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Decidem intencionalmente o que aprender

Fonte: WICK e LEÓN (1997)

Assim, o administrador precisa conhecer seu ambiente de trabalho, seu mercado e seus clientes, criando comportamentos alternativos. Essa visão das transformações e movimentos no meio ambiente é que poderá nortear as decisões estratégicas na empresa, e a habilidade para lidar com a tecnologia - e seus efeitos colaterais - é crucial para o sucesso empresarial.

Considerações finais

Aquele que não acompanhar e não se adequar às mudanças e constantes transformações, insistir na cultura de constante competição, esquecendo-se que o que se exige hoje é o administrador competente, estará fora do mercado bem antes que se imagina, pois o cenário mudou.

Todos os aspectos levantados neste trabalho demonstram que, o perfil do administrador de hoje é o de um eterno aprendiz, capaz de levar seu conhecimento para o ambiente das organizações. Além disso, tal processo pode se tornar um instrumento capaz de guiar todas as suas ações, tornando-se uma verdadeira filosofia de vida. As empresas modernas devem se tornar gestoras de conhecimentos para ajudá-las a se transformarem continuamente para sobreviverem às mudanças tão rápidas que vêm ocorrendo no ambiente empresarial.

Para isso, é necessária a mudança do perfil do administrador, que, além de uma formação técnico-científica, deve ter uma formação humanística, interdisciplinar e sistêmica, levando a aprendizagem para todos os níveis organizacionais, através de novas Tecnologias de Informação, introduzindo, portanto uma nova concepção de administração nas organizações.

O administrador deve estar consciente dessas transformações, que representam um processo rápido que poderão transformá-lo no principal agente de mudanças da organização. Se essa nova concepção de organização for introduzida com sucesso, poderá provocar mudanças na mentalidade das organizações, chegando aos lares das pessoas, mudando toda a sociedade. É, portanto, uma nova responsabilidade social que se acha nas mãos dos gestores das organizações.

Referências bibliográficas

ALVES, G. **Nova ofensiva do capital, crise do socialismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa**. In: Oliveira, Manfredo A. de. et al. (orgs.) *Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva*. São Paulo: Cortez, 1998.

ANTUNES, R. 'Nunca o capital foi tão destruído'. Entrevista disponível no site: <http://www.cnbcuf.com.br/cnbbrazil/antunes.htm> Consultado em 31/07/2003.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre os profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 32, n.3, p. 29-39, jul/set, 1997.

BRANVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CARDOSO, J. F. A história do duelo eficiência x eficácia. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/ed48edit.html>. Acessado em 15 de junho de 2004.

CARDOSO, R. C. Formação de administradores. IN: PASTORE, J. O. **O futuro do trabalho no Brasil e no mundo**. Em aberto, Brasília, v. 15, n. 65, p. 31-38, jan./mar. 1995.

IANNI, O. **A era do globalismo**. 3. ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1997. p.149.

OLIVEIRA, A. de. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1996.

MATTOSO, J. E.L. **O Brasil desempregado**. Como foram destruídos mais de três milhões de empregos nos anos 90. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

_____. **A desordem no trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

_____; OLIVEIRA, Marco A. d. **Desenvolvimento excludente, crise econômica e desafios do sindicalismo brasileiro**. Cadernos do CESIT, n. 1, Campinas-SP: UNICAMP. IE.CESIT, 1990.

PASTORE, J. O. **O futuro do trabalho no Brasil e no mundo**. Em aberto, Brasília, v. 15, n. 65, p. 31-38, jan./mar. 1995.

SANTOS, A. S. R. dos. As empresas e a era da informação. Disponível em: www.ultimaarcadenoe.com. Acessado em 16 de junho de 2004

WICK, C.W., LEÓN, L.S. **O desafio do Aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

Recebido em: 05/09/06

Aceito em: 10/10/06